

***MOKA GOJEK E-COMMERCE MARKETING STRATEGY ANALYSIS DURING
THE COVID-19 PANDEMIC***

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN *E-COMMERCE* MOKA GOJEK PADA
MASA PANDEMI COVID-19**

Sandi Kameswara¹, Harya Damar Widiputra²

Faculty of Economic and Business, Perbanas Institute^{1,2}

sandikames@gmail.com¹

ABSTRACT

This research aims to: How is the ongoing evaluation carried out on PT Moka Gojek's E-Commerce marketing strategy and how is PT Moka Gojek's E-Commerce marketing strategy planned for business continuity in the future, the research method uses qualitative descriptive methods using the positivism research paradigm, analytical methods The data used by researchers is successive approximation (measurement of success), the results of the research found that the Covid-19 pandemic situation has encouraged Moka Gojek to determine a combination of strategies in the pre-pandemic period with new strategies during the pandemic through several adaptive adjustments to the challenging situations and opportunities that arise. faced. This implementation has been effective and more efficient by successfully increasing the growth of the number of Moka Gojek merchants by 150%. Moka Gojek's marketing strategy during the pandemic has changed, namely by focusing more on interactive and online marketing. Another change that occurred was that Moka Gojek then focused its marketing activities on merchants from the retail and service sectors. This change in focus on marketing strategy aims to maintain the continuity of the Moka Gojek business amidst the decline in the quality of FnB merchants who have been worst affected by the Covid-19 pandemic.

Keywords: *e-commerce, Covid-19, successive approximation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk Bagaimana evaluasi berkelanjutan yang dijalankan terhadap strategi pemasaran *E-Commerce* PT Moka Gojek serta bagaimana rencana strategi pemasaran *E-Commerce* PT Moka Gojek untuk keberlangsungan bisnis di masa depan, metode penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan paradigma penelitian positivisme, Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah *successive approximation* (pengukuran kesuksesan), hasil penelitian menemukan bahwa situasi pandemi Covid-19 telah mendorong Moka Gojek untuk menetapkan kombinasi dari strategi di masa pra pandemi dengan strategi baru di masa pandemi melalui beberapa penyesuaian adaptif dengan situasi tantangan dan peluang yang dihadapi. Penerapan ini telah efektif dan lebih efisien dengan berhasil meningkatkan pertumbuhan jumlah merchant Moka Gojek sebesar 150%. Strategi pemasaran Moka Gojek pada masa pandemi telah mengalami perubahan yaitu dengan lebih berfokus pada pemasaran interaktif dan online. Perubahan lainnya yang terjadi adalah Moka Gojek kemudian memfokuskan aktivitas pemasarannya pada merchant dari sektor retail dan jasa. Perubahan fokus pada strategi pemasaran ini bertujuan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis Moka Gojek di tengah penurunan kualitas merchant FnB yang terdampak paling buruk akibat pandemi Covid-19

Kata Kunci: *e-commerce, Covid-19, successive approximation*

PENDAHULUAN

Electronic Commerce (E-Commerce) atau Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) yang merupakan bentuk kemajuan dari sistem Teknologi Informasi (TI) menjadi salah satu pilihan bagi masyarakat untuk dapat tetap menjalankan aktivitas perdagangan di tengah keterbatasan yang terjadi pada masa pandemi COVID-19. Sistem

Teknologi Informasi (TI) melalui internet yang pada awalnya bertujuan untuk membantu tugas-tugas formal kemudian mampu berkembang pesat disertai dengan bermunculannya platform dan aplikasi yang bertujuan untuk membantu mempermudah aktivitas perdagangan. Sistem Teknologi Informasi (TI) dalam berbagai platform atau aplikasi ini dapat dengan mudah

diakses melalui *Personal Computer (PC)* dan *Smartphone*. Internet sebagai salah satu bentuk kehadiran teknologi informasi juga telah banyak dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing (Laudon & Laudon, 2015).

Dengan terjadinya pandemi COVID-19, aktivitas perdagangan dalam media elektronik (*E-Commerce* /PMSE) ini kemungkinan akan semakin dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia. Kondisi ini kemudian sejalan dengan adanya dukungan penuh dari pemerintah untuk proses digitalisasi dalam dunia usaha dan perkembangan ekosistem *E-Commerce* (PMSE) itu sendiri melalui berbagai kebijakan.

Suatu aktivitas perdagangan akan menimbulkan berbagai risiko yang harus diperhitungkan oleh para pelakunya, salah satu kemungkinan risikonya adalah faktor keamanan dan kenyamanan, yang kemudian juga menjadi pertimbangan di dalam melakukan aktivitas *Electronic Commerce (E-Commerce)*. Meskipun sebelumnya terdapat pakar yang meragukan keamanan dari aktivitas *Electronic Commerce (PMSE)* ini, namun terdapat juga pakar yang berpendapat sebaliknya. *E-Commerce* belum mempunyai standard keamanan jejak audit (audit trail) (Ratnasingham, 1998). Sedangkan pendapat berbeda dinyatakan oleh yang melihat dari sisi besarnya pertumbuhan transaksi di internet, membuktikan bahwa internet adalah tempat yang relatif aman untuk melakukan transaksi dengan kartu kredit. Masalah keamanan transaksi di internet lebih merupakan persepsi daripada kenyataan (Wilcox, 1999)

Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik (BPS) terlihat bahwa total barang yang terjual pada platform atau aplikasi *E-Commerce* menunjukkan tren meningkat pada triwulan pertama tahun 2020 hingga pada masa terjadinya pandemi COVID-19. Kondisi transaksi

E-Commerce pada triwulan I tahun 2020 terlihat cukup berfluktuasi seperti yang terpapar pada diagram, dengan terjadinya kenaikan yang cukup signifikan pada masa pandemi COVID-19. Pada bulan Maret 2020, tren penjualan *E-Commerce* di Indonesia secara umum melonjak naik 320% bila dibandingkan dengan total penjualan *E-Commerce* di awal tahun 2020. Kemudian pada bulan April 2020 tercatat meningkat 480% bila dibandingkan dengan posisi di bulan Januari 2020.

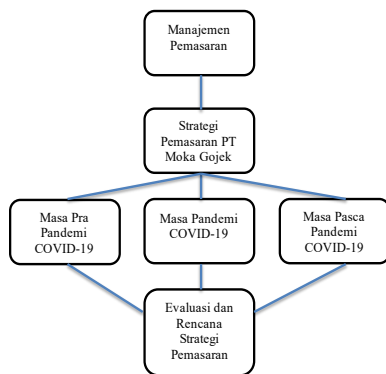
Pemasaran pada umumnya dipandang sebagai tugas untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menyerahkan barang dan jasa kepada konsumen dan perusahaan (Abubakar, 2018). Kemudian sumber lain menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang direncanakan untuk menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun potensial (Thamrin & Tantri, 2018).

Electronic Commerce (E-Commerce) merupakan suatu proses pembelian, penjualan, atau pertukaran barang, jasa dan informasi melalui jaringan computer termasuk internet. (Turban, 2015)

Fokus utama penelitian ini adalah strategi pemasaran *E-Commerce* pada PT Moka Gojek. Strategi pemasaran adalah suatu bentuk proses implementasi dalam Manajemen Pemasaran. Dalam penelitian ini, peneliti kemudian akan melandaskan fokus pada strategi pemasaran *E-Commerce* yang dilakukan oleh PT Moka Gojek di tiga rentang periode waktu yaitu masa sebelum terjadinya pandemi (Pra Pandemi), masa saat terjadinya pandemi dan masa setelah terjadinya pandemi COVID-19 (Pasca

Pandemi) seperti yang dijabarkan pada diagram kerangka berpikir pada Gambar 1 sebagai objek penelitian.

Objek penelitian ini kemudian yang akan menjadi bahan analisis peneliti dalam mengetahui bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Moka Gojek di tiga rentang periode masa pandemi COVID-19. Dengan asumsi strategi pemasaran yang dijalankan akan berbeda bila dibandingkan dengan situasi pada masa sebelum terjadinya pandemi (Pra Pandemi), saat masa Pandemi dan masa setelah terjadinya pandemi COVID-19 (Pasca Pandemi).



Gambar 1. Diagram Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan desain penelitian kualitatif. Pada penelitian kualitatif tidak mengenal populasi dan sampel serupa dengan yang terjadi pada penelitian kuantitatif. Menurut Irawan (2006), penemuan di dalam penelitian kualitatif bersifat unik dan tidak dapat digeneralisasikan, Desain penelitian selanjutnya yang akan digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan tujuan menggambarkan fenomena sosial-ekonomi yang terjadi dalam strategi pemasaran *E-Commerce* PT Moka Gojek pada masa pandemi COVID-19.

Menggunakan paradigma penelitian positivisme karena peneliti ingin menganalisis bagaimana strategi pemasaran *E-Commerce* PT Moka Gojek pada masa pandemi COVID-19, jika dilihat atau mengacu pada kerangka berpikir peneliti secara objektif. Objektif dalam hal ini adalah berarti peneliti setuju dengan keadaan yang sesungguhnya dan teori-teori yang ada tidak didasarkan atas nilai-nilai, opini (pendapat), maupun perilaku.

Setting penelitian yang akan dijalankan adalah dilakukan di kantor pusat PT Moka Gojek. Kantor Pusat dipilih dengan alasan merupakan tempat bekerja dari responden yang akan diwawancarai, selain itu dengan tujuan untuk memudahkan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan dari narasumber. Waktu Penelitian direncanakan akan dilakukan pada bulan Agustus 2023. Dalam hal ini jabatan dari responden yang akan diwawancarai adalah Area Sales Manager atau kepala divisi penjualan dan pemasaran Area Jakarta dari PT Moka Gojek. Wawancara akan bersifat mendalam yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung pada narasumber tersebut.

Setelah data dapat dikumpulkan, kemudian akan dilakukan suatu analisis data. Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah *successive approximation* (pengukuran kesuksesan). Metode ini melibatkan pengulangan melalui langkah-langkah, untuk mencapai analisis akhir. Peneliti memulai dengan mengajukan pertanyaan penelitian dan sebuah kerangka berpikir, kemudian mengumpulkan data untuk kemudian menganalisis strategi yang diterapkan oleh PT Moka Gojek. Kemudian dari hal ini dapat tercipta suatu konsep baru dengan menganalisis informasi yang didapat agar menjadi lebih sesuai dengan teori atau konsep yang telah dipaparkan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Moka Gojek yang sebelumnya bernama Moka Pos, Moka mengawali kontribusinya dalam membantu bisnis UMKM di Indonesia dengan membangun aplikasi POS (*Point of Sale*) yang dapat diaplikasikan di smartphone pelanggannya yang memberikan informasi mengenai laporan penjualan *secara real-time* atau terkini. Kemudian didasari dengan keinginan untuk memperkuat kapasitas bisnis pelanggannya, Moka Gojek menyadari bahwa perusahaan harus membangun suatu ekosistem yang berfungsi sebagai solusi bisnis bagi pelanggan Moka, sehingga saat ini Moka Gojek telah menyediakan suatu merchant platform yang sudah terintegrasi dan saling terkoneksi yang terdiri dari POS, *payment* (pembayaran), manajemen persediaan, *loyalty*, *accounting*, kebutuhan bahan baku dan pinjaman usaha.

Responden dalam penelitian ini adalah individu yang terkait secara langsung dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian melalui wawancara mendalam (*Indepth Interview*) dengan peneliti. Pada pemaparan selanjutnya akan dikemukakan sekilas tentang karakteristik responden sebagai seorang individu yang dapat diketahui melalui daftar riwayat hidupnya. Responden dalam penelitian ini adalah Rahmat Hilman, Area Sales Manager PT Moka Gojek untuk wilayah Jakarta.

Berdasarkan Bab sebelumnya, tujuan penelitian yang diharapkan dapat tercapai adalah untuk 1) Menghasilkan analisis tentang evaluasi berkelanjutan yang dijalankan pada strategi pemasaran *E-Commerce* PT Moka Gojek dan 2) Menghasilkan analisis rencana strategi pemasaran *E-Commerce* PT Moka

Gojek untuk keberlangsungan bisnis di masa depan. Dengan tujuan penelitian ini maka telah dilakukan suatu wawancara yang bersifat *Indepth Interview*, yang telah mempertimbangkan berbagai aspek yang telah dipaparkan pada bab metode penelitian. Hasil wawancara ini yang akan dijabarkan oleh peneliti secara deskriptif pada bagian selanjutnya dari bab ini.

Pemasaran PT Moka Gojek

Moka Gojek menerapkan strategi pemasaran yang berkelanjutan dalam operasional perusahaannya dan bersifat dinamis. Perumusan strategi pemasaran dan penjualan di perusahaan melibatkan beberapa komponen struktural perusahaan seperti *Head of Merchant*, *Head of Revenue*, *Head of Sales* dan *Area Sales Manager*. Strategi pemasaran ini tertuang dalam suatu KPI yang disebut dengan *Objective Key Result* (OKR) yang dalam pelaksanaannya akan dilakukan peninjauan ulang pada setiap bulan. Pendelegasian mengenai peran dan tanggung jawab yang diterapkan pada internal perusahaan Moka Gojek dijalankan dengan penuh integritas, dan bersifat terbuka terhadap segala *insight* dan kritik membangun yang diberikan dari dan kepada masing-masing komponen struktural internal perusahaan Moka Gojek.

Peninjauan ulang (*review*) yang dimaksud adalah strategi pemasaran dan penjualan yang ditetapkan bersifat dinamis, dalam artian bahwa Moka Gojek berusaha menyesuaikan dengan kondisi dan tuntutan kebutuhan pasar yang cenderung cepat berubah atau berusaha menjadi *up-to-date* dengan segala dinamika yang terjadi dalam pasar dan faktor-faktor lain seperti makro ekonomi, inflasi, budaya, dan sebagainya. Hal tersebut sejalan dengan strategi Moka Gojek dalam mengelola

berbagai risiko baik yang bersifat teknis, non teknis, maupun yang tidak terduga yang mungkin akan terjadi di masa mendatang sehingga dapat memastikan keberlangsungan usaha Moka Gojek dapat terus berjalan dengan baik.

Perumusan atau penyusunan strategi pemasaran ini diawali dengan pemberian ide atau saran dari *Head of Merchant* mengenai ruang lingkup target kinerja khususnya yang terkait dengan pemasaran dan penjualan yang akan dicapai dalam setiap periode waktu. *Head of Merchant* bertanggung jawab terhadap misi yang dibebankan perusahaan terhadap jajaran internalnya. Kemudian dalam perumusan OKR yang akan dibentuk melibatkan *Head of Revenue* secara langsung yang akan mendelegasikan hasil perumusannya kepada *Head of Sales* dan masing-masing *Area Sales Manager* untuk melakukan penetapan OKR yang valid untuk setiap perodenya. OKR yang valid adalah OKR yang telah disetujui bersama oleh setiap komponen dalam struktural internal Moka Gojek yang terkait.

OKR yang dibentuk merupakan suatu pengukuran resmi dari perusahaan setelah Moka Gojek melakukan analisis pasar dan mengidentifikasi target pasar yang realistis bagi perusahaan. Dalam hal ini penyusunan OKR juga mengambil fakta dan informasi yang didapatkan dari tim *Data Analyst* yang bertugas menganalisis profil dari *inbound data user* atau pelanggan serta mengambil informasi dari tim survey internal GoTo dengan melakukan survey berkelanjutan baik yang dilakukan secara *online* maupun *offline*. Tim *Data Analyst* juga menjalankan tanggung jawabnya dengan melakukan *mapping* (pemetaan) terhadap kondisi dan karakter pasar terkini serta bertanggung jawab untuk melaporkannya sebagai data valid sebagai aspek penting yang

akan menjadi pertimbangan dalam penyusunan OKR di setiap periode.

Sebagai perusahaan yang mendukung dan membantu pertumbuhan bisnis UMKM di Indonesia, Moka Gojek dituntut untuk menaplikasikan media sosial sebagai platform dalam aktivitas promosi dan juga bertujuan untuk memperkuat *brand image* Moka. Media sosial dianggap sebagai platform terbaik yang memiliki kemudahan akses dan dapat menjangkau pasar tanpa dibatasi oleh faktor-faktor tertentu seperti yang ada pada media konvensional yang dapat mengakibatkan proses pemasaran Moka menjadi terhambat. Instagram dan Facebook adalah platform media sosial utama yang digunakan oleh Moka Gojek. Website juga ikut memegang peranan penting karena Moka Gojek telah mengoptimalkan fungsi SEO (*Search Engine Optimization*) yang telah dijalankan selama ini, yang memiliki tujuan akhir untuk berusaha menjangkau *potential leads* semaksimal mungkin.

Moka Gojek memberikan konten media sosial yang *up-to-date* dengan trend dan kebutuhan pasar serta sesuai dengan karakter pasar yang menjadi pangsa pasarnya. Dalam memberikan konten media sosialnya Moka Gojek berusaha membuatnya menjadi mudah dipahami oleh masyarakat secara umum yang tidak terbatas oleh tingkat pendidikan, usia atau status sosial tertentu. Moka Gojek tidak hanya memberikan informasi mengenai produk dan layanan Moka, namun juga konten mengenai informasi promosi terbaru Moka, konten edukasi tentang POS dan segala informasi seluk beluk mengenai teknologi terkait, informasi yang dibutuhkan dunia usaha secara umum di Indonesia, hingga kebijakan pemerintah yang terkait dengan layanan yang diberikan oleh Moka Gojek dan platform Moka.

Strategi pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh Moka Gojek menargetkan proporsi tertentu yang tercermin dari ukuran atau indikator kunci dalam mengukur keberhasilan strategi pemasaran dan penjualannya yang dijalankannya di setiap periode. Ukuran keberhasilan dari seberapa suksesnya strategi pemasaran Moka Gojek adalah melalui tingkat *convert* pelanggan dari status *potential leads* menjadi status *close deals*. Dengan demikian maka Moka Gojek telah secara serius menargetkan pertumbuhan *merchant* nya terutama pelanggan dengan status *new merchant*, hal ini sejalan dengan misi Moka untuk mendukung digitalisasi dan pertumbuhan bisnis UMKM di Indonesia yang disertai perluasan penggunaan platform Moka untuk mendukung bisnis di Indonesia secara umum.

Moka Gojek menetapkan indikator kunci (*key indicator*) dalam strategi pemasaran dan penjualannya. Dalam lingkup pemasaran, Moka Gojek menetapkan tingkat *engagement* atau dalam konteks *digital marketing* adalah istilah yang berkaitan erat dengan strategi yang berfokus untuk meningkatkan partisipasi serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, *leads* maupun *merchant*.

Dalam konteks penjualan, Moka Gojek menetapkan *leads* dan *close deals* yang berkualitas sebagai indikator kunci (*key indicator*), kualitas dari *leads* ini diukur dari kapasitas dan karakter bisnis dari setiap *merchant* yang menjadi partner Moka Gojek. Kapasitas bisnis adalah seberapa besar perusahaan (*merchant*) terkait telah berkembang atau bertumbuh bisnisnya selama ini. Hal ini dapat diukur baik dari segi produksi, distribusi, hingga ekspansi bisnis yang telah dijalankan oleh perusahaan. Kemudian karakter bisnis

yang dimaksud adalah reputasi positif *leads* atau *merchant* sebagai perusahaan di iklim bisnis Indonesia secara umum, daya saing *merchant*, segi finansial, hingga potensi *merchant* pada berbagai aspek bisnis baik sebagai perusahaan maupun sebagai merk dagang di masa mendatang. Dengan indikator kunci ini Moka Gojek berharap dapat melakukan pengukuran akurat untuk dapat bertumbuh bersama dalam hubungan baik yang terjalin dengan *merchant*.

Bisnis Moka Gojek di masa Pandemi Covid-19

Sebelum terjadinya konsisi pandemi (pra pandemi) Covid-19, pertumbuhan bisnis Moka Gojek banyak dipengaruhi oleh aktivitas pemasaran langsung (*offline*) yang sangat kondusif, hal ini ditandai dengan aktifnya Moka Gojek dalam berpartisipasi pada event-event maupun seminar bertema dunia usaha digital dan bisnis UMKM, baik yang diselenggarakan oleh pihak swasta maupun lembaga pemerintahan atau instansi yang terkait. Moka Gojek melalui platform Moka memiliki program seperti “*Moka meet up*” dan “*A Cup of Moka*” yang dijalankan secara rutin pada masa pra pandemi. Hal tersebut diikuti dengan *Brand Activation* yang solid dari merk dagang Moka yang kemudian berhasil menjadi salah satu partner kuat untuk klien atau pelanggan yang membutuhkan layanan POS.

Moka Gojek kemudian juga mampu menjadi salah satu *brand* platform utama yang dipercaya oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) untuk membantu pertumbuhan digitalisasi UMKM di Indonesia. Selain itu beberapa program terkait yang dilakukan oleh Kemenparekraf juga mempercayakan Moka Gojek untuk menjadi partnernya sehingga kemudian Moka Gojek tidak hanya solid dalam

B2B (*Business to Business*), namun juga mulai memperkuat posisi B2G (*Business to Government*) yang dijalkannya.

Di masa pra pandemi, bisnis Moka Gojek memiliki porsi portofolio yang mayoritas adalah pelanggan atau *merchant* di segmen bisnis *food and Beverages* (FnB), hal ini dipengaruhi pula oleh trend pertumbuhan pesat bisnis FnB di masa sebelum pandemi Covid-19 yang diiringi berbagai konten menarik tentang FnB yang banyak bermunculan di media sosial seperti Youtube dan Instagram. Bisnis FnB berlomba-lomba untuk terus bertumbuh dan bersaing dengan sehat, yang kemudian diikuti oleh *brand* baru di bisnis FnB yang banyak bermunculan.

Pertumbuhan pesat segmen bisnis FnB menjadi peluang bagi Moka Gojek untuk memperluas ekspansi bisnisnya dan berhasil dimanfaatkan oleh Moka Gojek untuk mencapai pertumbuhan *merchant* baru serta memperkuat posisi platform Moka di persaingan segmen bisnis POS di Indonesia. Meskipun mayoritas *merchant* platform Moka di masa pra pandemi adalah FnB, namun Moka Gojek juga memiliki porsi yang bertumbuh di bisnis *retail*. Pertumbuhan *merchant* ini menjadikan Moka Gojek semakin percaya diri dan optimis untuk mampu mewujudkan visi dan mencapai misinya.

Pandemi Covid-19 yang mewabah diawal tahun 2020 berdampak cukup dalam bagi ekonomi Indonesia secara umum karena kebijakan pembatasan aktivitas yang dilakukan pemerintah, disamping itu masyarakat secara umum menghadapi serba ketidakpastian, tidak hanya dalam memastikan kondisi kesehatannya, namun yang juga sangat penting adalah memastikan bisnis yang mereka jalankan dapat terus berjalan lancar. Kebijakan pembatasan aktivitas diluar ruangan yang sempat dikeluarkan pemerintah, berdampak bagi operasional

Moka Gojek yang kemudian menghentikan berbagai rencana pemasaran dan penjualan *offline*, termasuk juga menghentikan keikutsertaan dalam event-event dan seminar yang sebelumnya berlangsung secara terencana.

Bisnis FnB yang menjadi mayoritas dalam porsi portofolio *merchant* Moka Gojek menjadi sektor yang merasakan dampak paling negatif di masa pandemi Covid-19 karena pemberlakuan pembatasan aktivitas diluar ruangan memaksa pelaku bisnis dan sebagian besar *merchant* Moka Gojek untuk menutup gerai atau restorannya. Situasi ini ikut mempengaruhi keberlangsungan bisnis Moka Gojek yang berdampak negatif dengan menurunnya tingkat *existing merchant* atau pelanggan dan klien yang selama ini telah menjadi partner Moka dalam waktu yang cukup lama. Salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi adalah kemudian cukup banyak pelanggan platform Moka di bisnis FnB yang mengurangi jumlah gerai dan restorannya atau bahkan sampai menutup bisnisnya secara permanen. Wilayah Jakarta adalah yang menerima dampak paling buruk yang menyebabkan porsi portofolio Moka Gojek di bisnis FnB menurun menjadi sekitar 60% dari keseluruhan porsi portofolionya.

Pandemi Covid-19 mengharuskan Moka Gojek untuk menjadi lebih aktif dalam melakukan pemasaran secara *online* demi memastikan keberlangsungan usaha Moka Gojek dan eksistensi perannya dalam membantu pertumbuhan UMKM di Indonesia. Penyelenggaraan program seperti Webinar, mengikuti *talkshow* dalam beberapa podcast dan perbaikan serta inovasi dalam konten media sosial seperti Instagram, Facebook dan website menjadi lebih kuat adalah beberapa

aktivitas promosi yang dijalankan oleh Moka Gojek pada masa pandemi Covid-19.

Meskipun *merchant* di sektor FnB mengalami penurunan drastis pada masa pandemi Covid-19, keberlangsungan usaha Moka Gojek terbantu dengan bertumbuhnya *merchant* di bisnis *retail* terutama yang berkaitan dengan trend yang muncul sebagai dampak dari pandemi Covid-19. Bisnis *retail* di bidang kesehatan, farmasi, kebersihan, hingga makanan beku (*frozenfood*) menjadi beberapa sektor dari bisnis *retail* yang menjadi *merchant* baru platform Moka pada masa pandemi Covid-19. Situasi tersebut juga terjadi karena dipengaruhi oleh faktor bahwa sebelumnya Moka Gojek telah menangkap peluang dan tantangan yang harus dihadapi ketika mendapatkan fakta terjadinya pandemi Covid-19 dan menemukan bahwa porsi portofolio *merchant* di sektor FnB mereka mengalami penurunan yang cukup drastis di awal pandemi Covid-19. Situasi ini mengharuskan Moka Gojek untuk menjadi lebih berfokus menargetkan *merchant* dari sektor *retail* dengan tetap memperhatikan kualitas *merchant* yang akan menjadi partner platform Moka.

Preferensi pelanggan platform Moka di masa pandemi Covid-19 mengalami pergeseran yang dipengaruhi oleh aktivitas masyarakat secara umum yang juga mengalami perubahan. Untuk beradaptasi dengan situasi ini, Moka Gojek kemudian meluncurkan program yang terkait dengan perubahan preferensi tersebut, program seperti *contactless dining* dan *Hapster Integration* dijalankan oleh Moka Gojek untuk tetap berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan atau *merchant* yang mengalami pergeseran.

Hapster Integration adalah terbentuknya integrasi platform Moka

dengan Gofood dan Grabfood yang bertujuan untuk memudahkan akses bagi pelanggan dari *merchant* yang menggunakan platform Moka. Moka Gojek yang merupakan bagian dari GoTo Financial juga meluncurkan fitur *GoStore* yang menjadi satu bagian yang terintegrasi dengan platform Moka, yang diharapkan dapat memudahkan *merchant* untuk tetap menjangkau pelanggannya di masa pandemi Covid-19.

Ketika kebijakan dari pemerintah tentang pembatasan aktivitas diluar ruangan mulai dilonggarkan, membuat masyarakat secara umum kemudian menjadi lebih leluasa untuk melakukan aktivitas diluar ruangan, sehingga mendorong *potential leads* dan *close deals* Moka Gojek di sektor jasa *treatment* dan *hobby* seperti salon, bengkel, spa dan *petshop* ikut mengalami pertumbuhan menjadi sekitar 10% dari porsi portofolio yang dimiliki Moka Gojek yang ditandai dengan bertambahnya jumlah *new merchant*, sebagai akibat dari pembukaan cabang atau *showroom* baru yang dilakukan oleh *merchant partner*.

Moka Gojek menindaklanjuti situasi dan tantangan yang dihadapi di masa pandemi Covid-19 dengan melakukan beberapa penyesuaian terhadap strategi pemasaran dan penjualannya. Salah satu penyesuaian penting yang dilakukan oleh Moka Gojek adalah dengan kebijakan menekan atau mengurangi *margin* keuntungan dari harga jual yang selama ini ditetapkan, disertai dengan pemberian potongan harga dan promosi menarik yang disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan dari setiap *merchant* yang berbeda-beda. Dalam hal penetapan harga jual, Moka Gojek mengaktifkan opsi untuk melakukan negosiasi harga dan konsultasi mengenai penetapan harga jual yang akan ditetapkan setelah

mempertimbangkan berbagai faktor sehingga berperan sebagai *win-win-solution* berdasarkan persetujuan dari kedua belah pihak yaitu Moka Gojek dengan *merchant* sebagai partner.

Moka Gojek berusaha mengidentifikasi aspek karakter dan jenis kebutuhan yang berbeda pada setiap *merchant* terutama di masa pandemi Covid-19. Tujuan dari perubahan strategi pemasaran dan penjualan yang dijalankan oleh Moka Gojek di masa pandemi Covid-19 tidak hanya untuk memastikan keberlangsungan usaha Moka Gojek yang telah terbangun solid, namun juga bertujuan untuk membantu *merchant* pengguna platform Moka agar dapat terus bertahan dalam situasi dan tantangan berat serta ketidakpastian iklim bisnis yang dihadapi pada masa pandemi Covid-19.

Di masa pasca pandemi Moka Gojek menyadari tantangan yang akan dihadapi untuk keberlanjutan usaha dan pertumbuhan bisnisnya. Moka Gojek kemudian melakukan perencanaan untuk strategi pemasaran dan penjualannya dengan menyeleksi apa saja aktivitas pemasaran yang telah efektif dilakukan saat menghadapi tantangan pada situasi pandemi Covid-19 dan apa saja yang tidak efektif, serta apa yang perlu ditingkatkan kualitasnya ataupun justru dihilangkan aktivitasnya dengan tujuan efisiensi. Pasca pandemi Covid-19 portofolio Moka Gojek kembali bertumbuh dengan sektor FnB tetap menjadi mayoritas dari porsi portofolionya. Hingga akhir Kuartal 2 tahun 2022, Moka Gojek mencatatkan pertumbuhan jumlah *merchant* 150% jika dibandingkan dengan data pada akhir tahun 2019 sebesar 18,000 *merchant* (pra pandemi) menjadi sekitar 45,000 *merchant* di akhir Kuartal 2 tahun 2022 (Company Profile Moka NOV Q3 2022) atau di masa pasca pandemi Covid-19.

Beberapa aktivitas pemasaran yang baru dilakukan pada masa pandemi Covid-19 yaitu pemasaran interaktif seperti Webinar (seminar *online*) dan *online talkshow* tetap dipertahankan di periode pasca pandemi karena dinilai dapat lebih efektif menjangkau target pasar yang lebih luas karena didukung oleh minat masyarakat secara umum yang sedang menanjak terhadap seminar, bincang-bincang, ataupun konten interaktif yang dilakukan secara *online*. Strategi pemasaran tersebut dianggap menjadi aktivitas promosi dan edukasi yang akan memperkuat *brand image* Moka.

Seiring dengan membaiknya iklim dunia usaha di masa pasca pandemi Covid 19, Moka Gojek mulai dapat menjalankan beberapa strategi yang pernah optimal dilakukan di masa pra pandemi, seperti mulai banyaknya event dan seminar yang diikuti kembali oleh Moka Gojek, sehingga pada masa pasca pandemi Moka Gojek menjadikan webinar tidak hanya sebagai pelengkap aktivitas pemasaran dari aktivitas event dan seminar, tapi juga untuk menjadikan strategi pemasaran secara keseluruhan menjadi lebih solid, yang bersifat adaptif terhadap karakter atau kebutuhan yang ingin dicapai dari masing-masing *merchant* yang berbeda-beda.

Moka Gojek tidak pernah berhenti untuk selalu melakukan improvisasi dan adaptasi terhadap tuntutan kebutuhan pada iklim bisnis secara umum yang akan semakin dinamis di masa mendatang. Di tahun 2022, Moka Gojek yang merupakan bagian dari GoTo Financial telah meluncurkan fitur Moka Capital sebagai salah satu strategi pemasaran yang dilakukan pasca pandemi. Moka Capital adalah fasilitas pinjaman modal usaha secara *online* yang menjadi salah satu integrasi dari platform Moka dengan GoTo. Moka Capital memudahkan *merchant* yang

membutuhkan bantuan modal dengan cepat dan efisien. Moka Capital diluncurkan setelah bekerjasama dengan beberapa platform seperti Koinworks, modalku, Bizhare dan LandX.

PENUTUP

Kesimpulan

Dengan mengacu pada tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan pembahasan dan analisis yang juga akan dibandingkan dengan hasil temuan yang telah ada pada penelitian terdahulu yang terkait seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

Moka Gojek melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap strategi pemasaran dan penjurannya pada setiap bulan yang ditandai dengan peninjauan ulang (*review*) OKR (*Objective Key Result*). Peninjauan ulang ini bertujuan untuk mempertimbangkan apa saja aktivitas pemasaran atau penjualan yang perlu dikurangi atau ditambahkan intensitas maupun kualitasnya, dalam hal ini Moka Gojek mencoba meminimalisasi risiko bisnis yang akan dihadapi di masa mendatang dengan melakukan eliminasi atau re-inovasi terhadap point-point perubahan yang perlu dilakukan atau tidak dilakukan terhadap OKR yang telah ditetapkan. Dengan mempelajari kondisi faktual yang didapatkan dalam pasar, komponen struktural dalam penanggungjawab kebijakan di internal Moka Gojek mencoba beradaptasi dengan cepat dan tanggap untuk menghadapi segala tantangan atau peluang di masa mendatang. Pada masa pandemi Covid-19 terjadi dinamika yang sangat tidak terduga di dalam pasar, sehingga evaluasi yang dilakukan setiap bulan terhadap OKR ini menjadi sangat penting dilakukan, karena terdapat banyak aspek atau faktor yang tidak terduga di masa-masa selama pandemi

dan pasca-pandemi Covid 19. Sebagai contoh pada masa pandemi Covid-19 dengan strategi pemasaran yang mengharuskan mereka untuk lebih banyak beroperasi secara *online* dan meluncurkan program atau fitur serta integrasi baru seperti *GoStore*, Moka Gojek telah berusaha mengantisipasi kemungkinan berkurangnya kuantitas dan kualitas *merchant* di masa pandemi dan pasca pandemi. Meluncurkan fitur yang memberikan solusi untuk kebutuhan *merchant* di masa pandemi ini kemudian juga memunculkan peluang lahirnya bisnis baru, seperti banyaknya *merchant* yang mulai bergerak atau merambah ke sektor bisnis jasa antar khusus farmasi, jasa bengkel yang dapat datang ke rumah, dan lainnya yang menjadi *merchant* partner Moka Gojek. Dengan kata lain, terobosan *E-commerce* yang dijalankan oleh Moka Gojek melalui peluncuran *GoStore* telah membantu menciptakan suatu peluang usaha baru pada situasi tidak terduga seperti pandemi Covid-19, yang secara akademis akan memperkaya konsep dan menambah pembaruan dari penelitian terdahulu yaitu "*E-Commerce* menciptakan suatu peluang usaha baru" (Analysis of the *E-commerce* website-Lianliangou.Wenrong Jiang.2016)

Kebijakan mengenai peninjauan ulang OKR yang kemungkinan berubah-ubah setiap bulan ini juga memiliki sisi negatif seperti salah satunya tim *Sales* (penjualan) yang berada dan mengenal kondisi langsung di lapangan akan kesulitan untuk mengukur sejauh mana mereka dapat mencapai target penjualan yang telah dibebankan. Tidak semua bagian dari tim penjualan dapat beradaptasi dengan tuntutan yang kemungkinan besar akan mengganggu rencana kerja mereka (*daily, monthly, quarterly and yearly plan*), untuk itu diperlukan tim penjualan yang dinamis, fleksibel dan dapat membaca peluang di

lapangan serta mampu berkoordinasi maksimal dengan internal terkait Moka Gojek. Hal tersebut menjadi krusial terutama pada masa pandemi dan pasca pandemi Covid-19 ketika tim penjualan mayoritas menghabiskan waktu untuk aktivitas bekerja nya dengan WFH (*Work from Home*).

Pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak negatif bagi iklim bisnis terutama UMKM yang menjadi *merchant partner* Moka Gojek. Ketika sektor FnB yang di masa pra pandemi menjadi mayoritas portofolio Moka Gojek mengalami dampak negatif karena pandemi Covid-19, Moka Gojek juga mendapatkan dampak positif dengan bertumbuhnya *new merchant* dari sektor usaha yang banyak dibutuhkan masyarakat secara umum saat terjadinya pandemi Covid-19. Salah satunya adalah *merchant* Moka Gojek dari sektor usaha makanan beku atau kalengan (*frozen food*) yang banyak membuka gerai baru dan bertumbuh, sehingga secara langsung meningkatkan penjualan Moka Gojek. Pada situasi ini kemampuan adaptasi terhadap segala kemungkinan buruk dari bisnis yang bersifat dinamis seperti Moka Gojek menjadi kunci dan batu loncatan untuk dapat mengidentifikasi peluang dan mendorongnya menjadi keuntungan bisnis dari situasi atau kemungkinan lain yang sebelumnya kurang dipertimbangkan oleh perusahaan tersebut.

Pertumbuhan jumlah *merchant* Moka sebesar 150% diantara tahun 2019 hingga 2022 membuktikan bahwa kombinasi yang melalui penyesuaian dari penerapan strategi pemasaran dan penjualan pada masa pra pandemi dan pandemi telah memberikan hasil positif bagi Moka Gojek di masa pasca pandemi. Strategi ini tetap dipertahankan dengan beberapa point perubahan minimal yang bersifat adaptif di setiap

periode OKR. Contoh dari perubahan kecil adalah yang berkaitan dengan penyajian konten pada media sosial seperti Instagram dan Facebook serta pada website. Penyesuaian yang dilakukan pada kombinasi strategi tersebut mampu mengurangi pengeluaran operasional yang sebelumnya dikeluarkan untuk sebagian besar aktivitas pemasaran pada masa pra pandemi, serta mampu lebih menjangkau target pasar yg lebih luas sehingga strategi pemasaran dan penjualan yang dijalankan telah berjalan lebih efektif dan efisien.

Perusahaan dalam bidang sejenis yang menawarkan produk atau jasa yang menargetkan pangsa pasar tertentu sebaiknya dapat menjadi lebih dinamis dan adaptif terhadap preferensi atau pergeseran kebutuhan pelanggannya, menjadi lebih terbuka terhadap keinginan pelanggan dan dapat menjadi lebih peka terhadap segala tantangan dan peluang bisnis yang kemungkinan akan dihadapi di masa mendatang. Hal ini dimaksudkan untuk membuat langkah-langkah strategis yang akan diambil oleh perusahaan menjadi lebih realistis, efektif dan efisien.

Untuk Moka Gojek peneliti memberikan rekomendasi bahwa OKR yang diterapkan sudah berjalan pada jalur yang benar, hanya saja peninjauan ulang yang kemungkinan dapat mengubah OKR secara drastis karena situasi tertentu dikhawatirkan akan mengganggu stabilitas operasional perusahaan, meskipun dari hasil penelitian yang diperoleh telah mampu meningkatkan pertumbuhan jumlah *merchant* menjadi lebih dari yang diharapkan. Rekomendasi dari peneliti adalah berdasarkan dari pengetahuan yang telah didapatkan dan tentunya tidak lebih baik dari pengetahuan yang dimiliki oleh internal Moka Gojek

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, R. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Alfabeta.
- Irawan, P. (2006). *Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. DIA Fisip UI.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2015). *Sistem Informasi Manajemen: Mengelola Perusahaan Digital* (Vol. 13). Salemba Empat.
- Ratnasingham, P. (1998). Internet-based EDI trust and security. *Information Management & Computer Security*, 6(1), 33–39. <https://doi.org/10.1108/09685229810207434>
- Thamrin, A., & Tantri, F. (2018). *Manajemen Pemasaran*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Turban, E. (2015). *Electronic Commerce : A Managerial perspective*. Prentice Hall.
- Wilcox, M. (1999). E-Commerce: Not Your Grandfather's Five-and-Ten. *Kiplinger's Personal Finance Magazine.*, 53(1).